

Otto Bandli

Pädagogische Hochschule Zürich

Vertrauenskultur in Krisenzeiten

Wie Schulleitungen handeln können

DOI: <https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2023.i4.a368>

In Krisensituationen sind die Schulleitungen besonders gefordert. Die Art und Weise der Reaktionen auf eine Krise hat grossen Einfluss darauf, wie die ganze Schule daraus hervorgeht. Eine wichtige Aufgabe der Schulleitungen ist es, ein vertrauensvolles, unterstützendes und einfühlsames Umfeld für alle Betroffenen zu schaffen. Glaubwürdigkeit, Kompetenzen, Verlässlichkeit und Verbundenheit der Schulleitungen sind wesentliche Elemente einer hilfreichen Vertrauenskultur. Eine krisenspezifische Führung braucht aber nicht nur ein durchdachtes Vorgehen, sondern vor allem viel Sensibilität und Fürsorglichkeit der Schulleitungen.

Krisenintervention, Handlungsfähigkeit, Sensibilität, Fürsorglichkeit, Kultur des Zutrauens

Krisensituationen im Schulkontext sind seltene, plötzlich auftretende, unerwartete und aussergewöhnliche Ereignisse, die alle Betroffenen verunsichern und eine sehr hohe Belastung mit Angst- und Stressreaktionen für Schulleitungen, Lehrpersonen oder Schüler*innen darstellen. Zu Krisensituationen gehören weiter ein grosser Handlungsdruck und das Phänomen der Eigendynamik, denn als wichtige Institution in der Gesellschaft steht die Schule unter einem enormen Druck. Jede Krise löst bei Betroffenen, Angehörigen oder Behörden Fragen aus und stösst bei den Medien oft auf grosses Interesse.

In Krisensituationen ist effektives Krisenmanagement notwendig, um Betroffenen zu schützen und zu unterstützen. Es braucht aber auch schulische Kompetenzen der Nachsorge und natürlich Kompetenzen in der Prävention.

Krisensituationen können verschiedene schulischen Ebenen betreffen. Zur Ebene der Schule gehören z.B. Unglücke im Schulhaus, im Schullager oder auf der Schulreise, zur Ebene Fachpersonen Unterricht und Betreuung gehören z.B. verbale oder körperliche Bedrohung durch Schüler*innen, Suizidgefährdung/Suizid oder sexuelle Kontakte Lehrperson – Schüler*innen und zur Ebene der Schüler*innen gehören z.B. Bedrohung von Schüler*innen untereinander, sexuelle Übergriffe, Verwahrlosung, Mobbing oder physische Gewalt.

Auf allen Ebenen sind die Überforderung, Orientierungslosigkeit und Verunsicherung der Betroffenen ein entscheidender Faktor und es ist die Aufgabe der Schulleitung und der ganzen Organisation Schule, die Betroffenen dabei zu unterstützen, wieder die Kontrolle über ihre Emotionen, Handlungen und Entscheidungen zu ermöglichen. Die Art und Weise wie auf eine Krise reagiert wird, bestimmt stark, wie aus der Krise hervorgegangen wird. Umso rascher die Beteiligten und Betroffenen in der Lage sind, sich aus der Erstarrung zu lösen, desto eher wird wieder die Handlungsfähigkeit erlangt. Dazu ist eine Kultur des Vertrauens notwendig. Dabei geht es nicht nur um das Vertrauen der einzelnen Personen in die Schulleitung, sondern auch um ein Vertrauen in die gesamte Organisation Schule. Alle Betroffenen und Beteiligten müssen sich in diesen Ausnahmesituationen auf ein unterstützendes und vertrauensvolles Umfeld verlassen können.

Wie können Schulleitungen in Krisensituationen vertrauensvoll handeln?

Die Fähigkeit, Vertrauen aufzubauen, ist Schlüsselkompetenz von Schulleitungen. Vertrauen ist nicht nur wünschenswert, sondern absolut notwendig. Vertrauen erwächst dann, wenn man mit anderen lernt und mit ihnen gemeinsam Erfahrungen sammelt. Blanchard geht von vier Bereichen oder Säulen des Vertrauens aus: Glaubwürdigkeit, Kompetenzen, Verlässlichkeit und Verbundenheit (Blanchard, 2014). Diese vier Säulen nehme ich als Grundlage oder als «Hintergrunds-Folie», um aufzuzeigen, wie sich eine Vertrauenskultur in einer Krisensituation als hilfreich erweist.

Bei der Glaubwürdigkeit geht es nach Blanchard um das Handeln mit Integrität, um die Ehrlichkeit und um das Zeigen von Respekt. Bei den Kompetenzen geht es um die Unterstützung anderer und um die Haltung, sein Bestes zu geben. Bei der Verlässlichkeit geht es darum, Beständigkeit zu zeigen, ansprechbar zu sein und gut organisiert zu sein. Bei der Verbundenheit geht es darum, sich für andere zu interessieren, gut zuzuhören und Einfühlungsvermögen zu haben.

Bezogen auf Krisen und Kriseninterventionen zeigt sich die Glaubwürdigkeit der Schulleitung in einer raschen Umstellung in den Krisenmodus, im Treffen von klaren Entscheidungen und in einer transparenten Kommunikation. Im Krisenmodus wird Leitung neu definiert im Sinne einer krisenspezifischen Leitung. Die Schulleitung hat im Krisenfall eigentlich keine andere Aufgabe als im Schulalltag: Sie leitet die Schule, auch in der Krise (Druyen/ Wichterich, 2012). Aber alle Betroffenen müssen wissen, dass ein anderes Verständnis von Leitung als im Alltag gilt. Entscheidungen müssen schnell getroffen und umgesetzt werden, für Diskussionen fehlt in der Krisensituation die Zeit und es braucht Sensibilität und Fürsorglichkeit der Schulleitung.

Die Glaubwürdigkeit der Schulleitung zeigt sich im Alltag im Kommunikationsverhalten: Im Vorleben aufbauender Werte wie Mut, Wohlwollen, Mitfühlen und Neugier, im Ausdrücken von Dankbarkeit und Bescheidenheit, im genau hin- und zuhören, im Ehrlichsein, im Wahrnehmen aller Mitarbeiter*innen, im Ausdrücken der eigenen Emotionen und im Ausschauhalten nach positiven, erfolgreichen Ereignissen und Erfahrungen der Mitarbeiter*innen.

Weiter zeigt sich die Glaubwürdigkeit auch im Umgang mit Konflikten: im Eingestehen eigener Fehler, im sensiblen Umgang mit Problemen und Konflikten im Team, im Ausgleichen aufkommender Konflikte, im Handhaben eigener Emotionen, im frühzeitigen Ansprechen von kritischen Situationen und von Irritationen und im durchdachten Handeln, entsprechend der eigenen Vorbildfunktion.

Bezogen auf Krisen und Kriseninterventionen zeigt sich das spezifische Vertrauen in die Kompetenz der Schulleitung durch deren Übernehmen der Gesamtverantwortung der Intervention. Dazu brauchen Schulleitungen einen Kriseninterventionsplan mit Sofortmassnahmen, kurz- und langfristige Massnahmen. Ganz wichtig ist, sich immer Zeit zu nehmen, Ruhe zu bewahren, geduldig zuzuhören und die eigene Betroffenheit als Mensch zu zeigen. Das Ziel ist immer, Betroffene zu beruhigen und eine erste Stabilisierung zu erreichen. Dabei sind vier Handlungsschritte hilfreich:

1. Sich einen Überblick verschaffen: Situation, Ereignisse und beteiligte Personen erfassen und Informationen sammeln
2. Massnahmen der Fürsorge und Opferhilfe initiieren, externe Hilfe und Unterstützung organisieren
3. Informationsfluss festlegen, nach innen und gegen aussen
4. Weitere Bewältigungsschritte planen, Nachsorge betreiben und die Situation aufarbeiten

Zu den Kompetenzen der Schulleitungen als vertrauensfördernde Massnahme gehört die strukturelle und inhaltliche Vorbereitung auf Krisen. Das Erarbeiten und die gemeinsame Auseinandersetzung im Team mit einem individuellen Krisenkonzept sind dabei entscheidend. Sofortmassnahmen, Alarmierung, Informationsketten, Abläufe, Organisation des Krisenstabes oder Krisenteams, Checklisten, Kommunikationskonzepte und Weiterbildungen und Schulungen müssen erarbeitet werden. Ziel ist eine situationsgerechte Krisenintervention mit Unterstützung externer Stellen. Das Vorgehen, die Zuständigkeiten und die Erreichbarkeit der entsprechenden Personen müssen allen Mitarbeiter*innen der Schule bekannt sein. Schulleitungen brauchen auch Fachwissen zu Hintergründen von Krisen, zu Stolpersteinen und Gelingensbedingungen von Kriseninterventionen, zu Kriterien einer nachhaltigen Nachsorge für Betroffene und für das ganze System Schule und zur Präventionsarbeit.

Bezogen auf Krisen und Kriseninterventionen zeigt sich die Verlässlichkeit der Schulleitung darin, die Betroffenen nicht alleine zu lassen, dabei zubleiben, geduldig zuzuhören, strukturiertes Erzählen zu fördern, Stabilität, Struktur und Sicherheit auszustrahlen, den Ausbruch von Emotionen zuzulassen, also den Rahmen für Emotionalität zu schaffen, Mut zu machen, ohne zu verharmlosen, Perspektiven aufzuzeigen, Handlungsfähigkeit zu ermöglichen, Reaktionen zu erklären und zu normalisieren und auch Abwehr zu respektieren. Dabei ist es wichtig, dass Schulleitung eine selektive Authentizität haben, also zwar authentisch in den Äusserungen sind, jedoch nicht alles äussern.

Die Verlässlichkeit der Schulleitung zeigt sich im Alltag in einer Haltung des Respekts, in der Würdigung der Mitarbeiter*innen, in Berechenbarkeit, in der Fürsorge aller, im Einhalten von Vereinbarungen und darin, dass Entscheidungen transparent erklärt werden.

Bezogen auf Krisen und Kriseninterventionen zeigt sich die Verbundenheit der Schulleitung im «Dasein», in beruhigenden Äusserungen mit Einfühlungsvermögen, im Respekt, in der Gewährleisten von Kontinuität der Betreuung, im Anbieten von adäquaten Hilfsangeboten, im Aktivieren von soziale Ressourcen, in Empfehlungen weiterer Handlungs-, und Bewältigungsmöglichkeiten, im Begleiten und Erklären notwendiger Handlungsschritte, im Geben von Informationen über alle notwendigen Schritte, im offenen Beantworten aller Fragen und im Sicherstellen von Auffangnetzen. Sehr hilfreich ist auch die Förderung der Kommunikation der Betroffenen untereinander.

Selbstredend ist der Beziehungsaufbau die Basis der Verbundenheit der Schulleitung mit dem Team im Alltag. Es braucht Wertschätzung, Empathie, Zuwendung, Engagement und Interesse an allen Mitarbeiter*innen und die Fähigkeiten, die Anliegen anderer zu entdecken.

Eine Vertrauenskultur, welche im Alltag und dann auch in Krisensituationen hilfreich ist, braucht vor allem eine Kultur des Zutrauens seitens der Schulleitung:

- Ich schenke Vertrauen, d.h. ich vertraue meinen Mitarbeiter*innen, dass sie eigenständig und selbstverantwortlich gute Leistung erbringen und dass sie die ihnen eingeräumten Freiheiten nicht missbrauchen.
- Ich übertrage meinen Mitarbeiter*innen die Verantwortung auch für wichtige, herausfordernde Aufgaben.
- Ich vermittele allen Teammitgliedern das Gefühl, dass wir wechselseitig aufeinander angewiesen sind.
- Ich habe die grundsätzliche Bereitschaft, von den Teammitgliedern zu lernen.

Literaturverzeichnis

Blanchard, Ken. 2014. Vertrauen funktioniert. Vier Schlüssel für den Aufbau dauerhafter Beziehungen. In L. Seiwert (Hrsg.), *Die besten Ideen für erfolgreiche Führung*. Offenbach: GABAL Verlag.

Druyen, Carmen und Heiner Wichterich. 2012. Die Aufgaben der Schulleitung bei der Bewältigung von Krisen. In: S. Drewes & K. Seifried (Hrsg.) *Krisen im Schulalltag*. Stuttgart: Kohlhammer.

Autor

Otto Bandli

ist Dozent und Berater an der PH Zürich im Zentrum Management und Leadership. In der Ausbildung lehrt er zu den Themen Gewalt und Mobbing. Er berät Schulleitungen und Lehrpersonen bei Konflikten, Krisen und Gewalt. In der Schulleiterausbildung ist er Studiengangsleiter. Kontakt: otto.bandli@phzh.ch